



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

SETOR DE OUVIDORIA: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Jenifer de Brum Palmeiras

Universidade de Passo Fundo

jebrum@gmail.com

Maria Aparecida Stacia

Universidade de Passo Fundo

cida@upf.br

Rosani Sgari

Universidade de Passo Fundo

rosani@upf.br

Resumo

A pesquisa objetivou investigar os dados do Setor de Ouvidoria de uma Universidade do Norte do Estado do RS, utilizados como ferramenta estratégica na tomada de decisão na gestão universitária. A pesquisa evidencia que o setor tem funcionado como um amplificador de manifestações (de alunos, professores, funcionários e comunidade externa) que, por diferentes razões, não chegam diretamente aos setores ou não são percebidas na atividade cotidiana. O gestor universitário precisa conhecer as dificuldades para resolvê-las e o setor ajuda a procurar soluções. A pesquisa evidencia o papel que as ouvidorias vêm assumindo no atual cenário acadêmico, pois elas têm se revelado como instrumentos importantes no processo de humanização das estruturas organizacionais e como canais ágeis e aprimorados de participação, considerando-se o atual modelo de gestão participativa, hoje almejado e estimulado. Como metodologia, foram analisados os dados do setor, através dos registros arquivados no período 8(oito) meses durante o ano de 2013, e desses selecionados os que tiveram impactos na tomada de decisão na gestão universitária. Através do exercício da escuta singular de cada sujeito, do diálogo, da mediação e dos regulamentos internos, a Ouvidoria busca propiciar a cada um a reflexão sobre a dimensão educativa de uma ouvidoria universitária, em que sujeitos ativos se encontram e se comunicam para transformar a realidade. Ancorados na perspectiva de uma sociedade melhor, mais humana, mais justa e mais solidária e com sentimentos de pertencer a uma atual gestão democrática e participativa, concluiu-se que consolidando um Setor de Ouvidoria, também responsável pelo aprimoramento e bom desempenho institucional, as tomadas de decisões são baseadas para fortalecer a promoção do desenvolvimento regional, e melhorar a qualidade dos serviços prestados em toda a IES.

Palavras-chave: ouvidoria, gestão universitária, gestores, tomada de decisão.

Introdução

O Setor de Ouvidoria pode ser classificado como o órgão responsável pelo controle de qualidade dos serviços oferecidos pela universidade. Ao ouvidor cabe ouvir e registrar as reclamações, críticas, elogios e sugestões, procurando reagir como mediador das questões e contribuir como uma ferramenta de gestão aos processos administrativos, técnicos e humanos de uma instituição universitária. Uma ouvidoria tem o objetivo de representar o cidadão junto à instituição que está vinculada, além de preservar e respeitar os princípios da Declaração Universal dos Direitos Humanos.

O Setor de Ouvidoria está cada vez mais valorizado e/ou institucionalizado em várias empresas brasileiras sendo uma forma moderna e democrática de bem administrar, e numa IES tem como objetivo ouvir a comunidade, alunos, professores e funcionários em suas demandas constituídas por críticas, sugestões e elogios, visando contribuir para a solução de conflitos e do aprimoramento institucional, de modo mais ágil possível, servindo como ferramenta para a melhoria da qualidade da vida acadêmica. Esse artigo se propõe a mostrar que os dados desse setor servem como um termômetro, detecta o que acontece e consegue prevenir conflitos. Como ferramenta coletiva, favorece o diálogo intenso, sendo um canal proativo, buscando a melhor solução para os problemas que envolvem as pessoas e os mecanismos institucionais, primando pelo respeito e pela qualidade de vida de todos.

1. Da instituição pesquisada

Trata-se de uma instituição de caráter comunitário, que nasceu há 47 anos e consolida-se como uma das principais instituições de ensino superior do país, no norte do Estado do Rio Grande do Sul. Atualmente, cerca de vinte e um mil alunos, juntamente com 800 professores e 1200 funcionários constroem a universidade em suas 12 unidades de ensino e seis campi, instalados nas cidades de Casca, Carazinho, Lagoa Vermelha, Palmeira das Missões, Sarandi e Soledade. Ao todo, 65 cursos de graduação, 15 técnicos, 13 mestrados e 4 doutorados constituem a sinfonia orquestrada por 12 diretores/gestores de unidades/faculdades da instituição com seus respectivos coordenadores. Um universo que reúne a diversidade e desafia a gestão para a gestão da formação de professores.

A Universidade atualmente é administrada por um Reitor, e quatro vice-reitores eleitos pelos professores, funcionários e alunos. Os diretores de Campi são indicados pela Reitoria, assim como os gestores das Divisões Administrativas subdivididas pela Reitoria; já os diretores de unidades acadêmicas e coordenadores de cursos de graduação e Pós-graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu* são eleitos por seus respectivos colegiados. Todos os ocupantes destes cargos são professores, e, consequentemente atuam em diversas áreas, nem sempre possuindo experiência administrativa para serem gestores. Tornam-se gestores ao longo do exercício do cargo e funções num contexto que inclui a comunidade acadêmica e a comunidade externa.

Nesse contexto universitário, um gestor universitário se depara com o imperativo da gestão acadêmica e administrativa; noções pedagógicas, sociais, culturais, educacionais, políticas e administrativas lhe são exigidas para gerir a unidade que em sua grande maioria inclui a oferta de vários cursos de graduação e pós-graduação. Nem sempre ele dispõe de todas as ferramentas para o exercício do cargo ou desenlace das funções. Se considerarmos a experiência acadêmica e administrativa de um gestor

universitário, podemos destacar que para gerir, ele necessita de dados concretos para a tomada de decisões, e um dos setores que produz esses dados e os filtra para que se tornem ferramentas para a gestão, é a Ouvidoria.

A Universidade de Passo Fundo (UPF) à 11 anos conta com um setor exclusivo para receber proposições e sugestões tanto da comunidade acadêmica quanto externa. A Ouvidoria foi criada pela Portaria nº 02/2003 de 22 de janeiro de 2003. É o espaço no qual as pessoas podem apresentar as suas demandas de forma reservada e também de obter um retorno rápido e personalizado sobre as suas dúvidas. O setor se destaca pela boa interação com todos os setores da IES, permitindo dar o encaminhamento às demandas o mais rápido possível.

2. O SURGIMENTO DA OUVIDORIA NO BRASIL

De acordo com Gomes (2000, p. 62) noticia que, no Brasil, a primeira iniciativa voltada para a criação de um Setor de Ouvidoria, na administração pública, está datado de 1823. Entretanto, o tema somente começou a ser efetivamente discutido a partir do terceiro quartel do século XX, quando, em 1961, por meio do Decreto nº 50.533, pretendeu-se a criação de um instituto assemelhado ao do *ombudsman*.¹ O decreto foi revogado antes mesmo de ter sido posto em prática. Na década seguinte, por intermédio do Decreto-Lei nº 200, de 1977, foi criado na Comissão de Valores Mobiliários o cargo de *ombudsman*, que não chegou a ser preenchido. Ainda que ao longo da década de 1970 já existissem manifestações doutrinárias defendendo a criação e a efetiva implantação do setor, o cenário político brasileiro não permitia o seu desenvolvimento, uma vez que nada mais avesso a um regime de exceção do que um canal de participação e controle social da administração pública pelos cidadãos.

Por fim, destaca-se a criação, pelo Decreto nº 93.714, de 15 de dezembro de 1986, de um instituto para “a defesa de direitos do cidadão contra abusos, erros e omissões na administração federal”. Entretanto, este instituto foi criado na contramão de toda a experiência internacional sobre o tema. Observava, entre outros, os princípios da unipessoalidade e da publicidade, não disciplinava as regras de elegibilidade para o cargo, tampouco determinava os limites de atuação do ouvidor a quem seriam destinadas “as informações, queixas e denúncias dos usuários do Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social, cabendo-lhe zelar pela boa administração dos serviços previdenciários e sugerir medidas com esse objetivo” (Artigo 2º, Decreto nº 92.700). O processo de redemocratização do país culmina com a promulgação da Constituição de 1988, que impôs um novo paradigma democrático, repersonalizante (Artigo 1º, III, CF), solidarista (Artigo 3º, I, CF), promocional (Artigo 3º, IV, CF) e participativo (Artigo 1º, II e V, CF). Sob este novo modelo, a Constituição previu, em seu Artigo 37, parágrafo 3º a edição de lei ordinária para tratar especificamente das reclamações dos cidadãos “relativas à prestação de serviços públicos”. Além disso, o próprio Artigo 37 consagrou os princípios da impessoalidade e da publicidade referentes aos atos emanados da administração pública. As ouvidorias públicas se tornaram uma realidade no Brasil após a Constituição de 1988, existindo hoje, em todos os órgãos públicos, e em grande nº de empresas privadas de médio à grande porte.

As primeiras Ouvidorias universitárias surgiram no Canadá, em 1965, na Universidad Simón Froser e nos Estados Unidos, em 1967, na Universidade Estadual de Nova York e, também, na Universidade de Berkeley. Mas somente em 1985 tivemos a criação, na América do Sul, de sua primeira Ouvidoria universitária: a da Universidade Nacional Autônoma do México (UNAM).

Na seqüência, foram criadas Ouvidorias em várias Universidades européias, especialmente na Espanha, como as das Universidades de Salamanca, Granada, León e Complutense de Madrid. Mais recentemente, universidades canadenses, como a de Manitoba e a de Laval, criaram a função do *Ombudsman*. Entretanto, o Ouvidor da UNAM, denominado *Defensor de los Derechos Universitarios*, é o que mais se destaca, seja pelo prestígio de que goza e pelo status conquistado, seja pela importância da Universidade em que atua, que conta com um corpo discente de aproximadamente 300.000 alunos.

É bem verdade que o perfil dos ouvidores universitários espalhados em diversos continentes nem sempre coincide com o do *ombudsman* sueco. Esta instituição sofreu várias metamorfoses, de tal forma que os órgãos criados sob sua inspiração têm características bastante diversificadas, inclusive os que se desenvolvem em um mesmo país, conforme comprova a experiência da Ouvidoria no Brasil. A diferença em relação ao ouvidor brasileiro é flagrante: este atua, regra geral, sobretudo no controle da qualidade do serviço prestado, pronunciando-se, conseqüentemente, em relação ao mérito deste. Nessa ótica, o ouvidor assume, frequentemente, o papel de indutor de mudanças estruturais na instituição em que atua. No dia 9 de março de 1990, vinha à lume, em artigo publicado na imprensa paraibana, a primeira proposta divulgada no país, de criação de uma Ouvidoria universitária. A síntese do que havíamos exposto naquele pequeno trabalho continua pertinente e atual(2):

“[Ao Ouvidor] caberia receber queixas e sugestões, reclamações e denúncias sobre o desempenho dos serviços da Universidade e encaminhá-las, acompanhadas de parecer, aos órgãos competentes. Estes disporiam de tempo limitado para responder ao ombudsman, sob pena de responsabilidade administrativa. Seria, obviamente, dada ampla publicidade às atividades desenvolvidas pelo Ouvidor, que não teria qualquer poder decisório e sim o poder irrestrito de [fim da página 86] encaminhar e debater toda matéria que fosse submetida à sua apreciação, bem como o de formular sugestões e críticas aos diversos níveis e setores da administração universitária. O ombudsman teria mandato de dois anos e seria eleito, seja pelos colegiados superiores da instituição, seja por eleição direta.” (Lyra, 1990)

Acrescente-se, ainda, que, no exercício de sua função de Mediador, o Ouvidor “coloca em prática um processo de resgate da cidadania no âmbito da comunidade acadêmica, criando condições para que todos compreendam a necessidade de cumprir os seus deveres e exigir os seus direitos” (Reitoria, 1994). Todavia, foi necessário aguardar o ano de 1992 para ver criada a primeira Ouvidoria universitária do Brasil: a da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Na seqüência, foram instaladas as Ouvidorias da Universidade de Brasília (UnB), em 1993, e da Universidade Estadual de Londrina (UEL), em 1994. Após a criação dessas duas Ouvidorias, esperava-se que o ano de 1996 se constituísse em um marco, com a promessa da criação da figura do ombudsman em várias Universidades: nas Federais de Juiz de Fora (UFJF), Santa Catarina (UFSC), Paraná (UFPR), Rio Grande do Norte (UFRN) e São Carlos (UFSCar), e nas Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC). Todavia, a criação de Ouvidorias ocorreu naquele ano, apenas, na UFSC e na UFJF. Em relação às demais instituições as expectativas se frustraram, com a alegação, formulada por dirigentes da maioria destas, de que nelas faltavam servidores com perfil adequado para o cargo ou, quando não, recursos necessários ao pagamento da gratificação a que faz jus o ouvidor. Argumentos

pobres, que apenas denotam o pouco empenho dessas instituições em criar mecanismos efetivos de controle da sociedade sobre a universidade, única forma de elevar a um patamar superior a democracia universitária, tolhida pelas limitações inerentes à democratização corporativista do poder acadêmico (Lyra, 1998).

Neste contexto, teve-se ainda que amargar, a desativação, em 1997, da Ouvidoria da UnB, e, em 1999, da Ouvidoria da UEL, ambas por motivos não claramente explicitados, embora em relação à Universidade Estadual de Londrina a sua direção tenha justificado (?) a medida pela necessidade de contenção de gastos.

Observamos que de 1992 até 1997, a expansão das Ouvidorias nas Universidades foi lenta e pouco expressiva: de uma para quatro. Porém, no espaço de dois anos e meio, este número saltou para dezenove. Ou seja, neste curto período, houve um crescimento de 375%. O *ombudsman* universitário se situa, em nosso entender, no contexto da chamada democracia participativa, ainda que a virtual inexistência de estudos de Ciência Política sobre as Ouvidorias não tenha permitido análises em profundidade sob este prisma. Consideramos, com efeito, que o exercício da democracia participativa se materializa em institutos como o referendo e o plebiscito, mas também em órgãos colegiados ou unipessoais que ensejam a participação semi-direta da comunidade no controle social da administração pública, ou na sua própria gestão. As Ouvidorias, os Conselhos de Direitos Humanos e o Orçamento Participativo figuram com destaque entre os órgãos constituintes da nova esfera pública da cidadania que preservam e valorizam a res publica, condição necessária para a formação de uma consciência cidadã, voltada para o universal.

A Ouvidoria é, precisamente, um instrumento de transparência, e, como tal, indispensável à garantia da lisura, impessoalidade e eficácia do exercício da função pública. Entende-se que este, especialmente o Ouvidor universitário, deve ter como função primordial o “controle do mérito, da oportunidade, da conveniência da prestação do serviço público” (Dallari, 1993). Na verdade, esta questão é decisiva, já que não se trata apenas de se obter um “desempenho correto” da administração. Mas sim de, através das sugestões e críticas formuladas por integrantes da comunidade universitária, ou da própria sociedade, torná-las verdadeiras co-gestoras da administração universitária. O papel desempenhado pelos Ouvidores universitários tem sido, conforme definição dada por um dos seus pioneiros, o Professor Hugo Brandão, o de “fomentador de soluções e do desenvolvimento institucional” (Brandão Jr., 1995). A figura do Ouvidor, nas Universidades, se caracteriza, em primeiro lugar, pela diversidade e pela fragilidade de seu perfil institucional. Mas, em quase todas essas instituições, foi necessário contornar a legislação vigente, visto que o cargo de *ombudsman* universitário não existe no plano de cargos e salários, nem dos Estados nem da União.

Assim, a despeito da diversidade das situações existentes, quase todas as Universidades que gratificam o Ouvidor têm em comum a necessidade de recorrer a um artifício jurídico que consiste na sua nomeação para funções de Assessoria a fim de lhe assegurar percebimento de gratificação, em geral de cargo de direção ou equivalente. Artifício jurídico, porque o *ombudsman*, pelo menos em tese, é a antítese cabal do Assessor, já que, representante da comunidade, deve gozar de plena autonomia.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E RESULTADO DA PESQUISA

O estudo analisou os dados registrados no Setor de Ouvidoria, no período de 01/03 à 12/07 e 01/08 à 01/12. Os dados, foram catalogados, de acordo com a descrição nas tabelas abaixo.

Tabela 1 - Registro de atendimentos.			
Período	2013/1	2013/2	Total
Registros específicos de ouvidoria	313	326	639
Registros não específicos de ouvidoria	32	4	36

Fonte: Ouvidoria UPF.

Em 2013, a Ouvidoria totalizou 675 registros específicos de Ouvidoria, sendo 345 no primeiro semestre e 330 no segundo. A distribuição da demanda entre alunos, professores, funcionários e pessoas da comunidade pode ser visualizada na tabela abaixo:

Tabela 2 - Demanda por categoria.					
Demanda	Professor	Funcionário	Aluno	Comunidade	Total
2013/1	12	16	254	49	345
2013/2	10	11	263	34	330
Total	22	27	517	83	675

Fonte: Ouvidoria UPF.

Dessas demandas foram analisadas por finalidade, sendo contabilizados apenas os registros específicos de Ouvidoria, conforme a tabela 3.

Tabela 2 - Demanda por finalidade.					
Demanda	Reclamações	Sugestões	Informações	Elogios	Total
2013/1	264	10	6	65	345
2013/2	298	2	26	4	330
Total	562	12	32	69	675

Fonte: Ouvidoria UPF.

Os dados referentes às reclamações, foram analisados individualmente e discutidos para serem levados ao gestor responsável pelo setor, que demandou a reclamação. Cada setor apresentou e contribuiu com as soluções em relação às reclamações apontadas, e todos os usuários receberam *feedback* individual.

Outro dado importante, destacado, são como os usuários se comunicam com o Setor de Ouvidoria e como recebem o retorno, como pode observar na tabela 3.

Tabela 3 - Demanda por modalidade de acesso.				
Demanda	Presencial	Formulário On-line	Outros	Elogios
2013/1	27	316	2	345
2013/2	25	304	1	330
Total	52	620	3	675

Fonte: Ouvidoria UPF.

O funcionamento do Setor se baseia num check list descrito seus objetivos:

- receber e ouvir;
 - analisar as solicitações;
 - orientar e sugerir;
 - trabalhar ações que possam ser tomadas a fim de obter soluções adequadas para os problemas;
 - ajudar imparcialmente a solucionar conflitos;
 - mediar ou facilitar discussões entre professores, funcionários, alunos e comunidades;
 - fornecer um local confidencial para professores, funcionários, alunos e comunidade externa apresentarem suas questões;
 - colaborar para a melhoria dos processos de gestão, administrativos e acadêmicos;
 - contribuir com o desenvolvimento institucional.
- e de E

E de acordo com esses objetivos, o usuário ao entrar em contato com a Ouvidoria, os procedimentos realizados são os seguintes:

1. Ouvir cuidadosamente as questões;
2. Fazer mediações e orientações para obter as informações necessárias;
3. Discutir opções e gerar estratégias alternativas;
4. Analisar e encaminhar os registros aos setores, fazendo o acompanhamento até as soluções finais;
5. Informar ao(s) autor(es) do(s) registro(s) os encaminhamentos e resultados.

Em 2013, a Ouvidoria manteve expediente de segunda a sexta-feira, com horários nos turnos manhã e tarde, e, visando adequar-se às necessidades da clientela, oportunizaram-se horários diferenciados, mediante agendamento. Os atendimentos ocorrem pessoalmente, por telefone, internet (formulário disponível no site da UPF e endereço eletrônico), protocolo e correio.

A partir do levantamento dos dados, percebeu-se que o Setor não encontra resistência para realizar as ações dentro da IES, os gestores estão sempre atenciosos aos relatórios e demandas que o setor envia. Todos são informados em treinamentos e oficinas, para se reportarem à Ouvidoria e recebem todas as informações necessárias para solucionarem seus problema, faz parte da cultura institucional a melhoria através dos dados repassados pelo Setor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais, as organizações encontram-se diante do desafio de aperfeiçoar sua comunicação com os diferentes públicos. Novos formatos empresariais e crescentes exigências de relacionamento tornaram mais complexas as demandas da comunicação. Este relacionamento, muitas vezes, passou a ser orientado a partir das demandas trazidas pelos diferentes públicos. Como analisa Basile (2002, p. 48), "a vigilância da sociedade criou a necessidade de uma agenda de mudanças que precisa ser organizacional, comunicada". Na visão do referido autor, a responsabilidade disso é da democracia, que todos ajudamos a criar e estamos ajudando a consolidar. Neste sentido, surge a Ouvidoria, como espaço de interlocução da organização com a sociedade, promovendo o relacionamento da mesma com diferentes públicos, dentre uma série de outros exemplos que poderiam ser citados no contexto da comunicação organizacional. "A função criada para representar o cidadão, zelando por seus legítimos interesses junto às instituições públicas e privadas" (Vismona 2000, p.11) insere-se no ambiente de cidadania que hoje circunda as organizações, com o estabelecimento de um diálogo no nível microssocial das organizações.

Através deste trabalho, buscou-se analisar esse importante canal de comunicação entre a comunidade universitária e administração, contribuindo para o aperfeiçoamento do exercício da cidadania e para um constante feedback, essencial ao aprimoramento institucional e ao aumento de sua credibilidade. Para Vilanova (2004), a Ouvidoria nas universidades constitui-se numa via desburocratizada e ágil para a solução de problemas e correção de injustiças.

Os dados revelados pela pesquisa indicam o Setor de Ouvidoria da UPF é um canal de comunicação que atende alunos, professores, funcionários e a comunidade em suas demandas constituídas por críticas, sugestões, esclarecimentos e elogios, visando a contribuir para a solução de conflitos e para o aprimoramento institucional do modo mais ágil possível, atuando com independência e autonomia, tendo como foco a sua atuação no serviço e não na política adotada. Tendo como principal objetivo incentivar o exercício da cidadania no ambiente acadêmico, criando condições para que todos compreendam a necessidade de cumprir os seus deveres e exigir os seus direitos.

REFERÊNCIAS

ADUFMAT- Associação dos Docentes da Universidade de Mato Grosso. (1999). "Professor defende a criação de Ouvidorias na UFMT". Jornal da ADUFMAT, n. 28, ano 3, dez./ 1999.

BRANDÃO JR., Hugo. (1996). "A Missão da Universidade". A Gazeta, Vitória, 09/abr./ 1996, p. 05.

_____. (1996). Ofício 02/GR/1996 ao Chefe de Gabinete do Reitor da UERJ. Rio de Janeiro: s.r. (mimeo.).

CARTA de São Paulo. (2000). II Encontro Nacional de Ouvidorias Universitárias. São Paulo, 30/mai. /2000.

CASTRO, Clélia Mendes. (1997). Relatório da Ouvidoria da UFJF. Juiz de Fora: s.r.

CALLIGARIS, Contardo. (1999). "O povo sérvio é cúmplice de assassinatos". Folha de S. Paulo. São Paulo, 22/abr./1999.

COMPARATO, Fábio Konder. (1993). "Que tal instaurarmos a república?". Folha de S. Paulo, 08/ abr./ 1993.

DALLARI, Adilson. (1995). "O ombudsman como Instituição: elementos essenciais e o seu papel na atualidade". In: LYRA, Rubens Pinto. Ouvidorias Públicas no Brasil. João Pessoa: CEDEC, pp. 07-09 (Col. "Cadernos do CEDDEC", vol. 1).

GOMES, Manuel Alves Camargo. (1996). "Do instituto do ombudsman à criação da Ouvidoria pública no Brasil". In: LYRA, Rubens Pinto. A nova esfera pública da cidadania. João Pessoa: Ed. Universitária.

IMPrensa Oficial do Estado de São Paulo. (1999). Relatório Anual de Prestação de Contas: Ouvidoria de Polícia do Estado de São Paulo. São Paulo: Imprensa Oficial.

LYRA, Rubens Pinto. (1990). "Um ombudsman universitário". O Norte, João Pessoa, 09/ mar./ 1990.

_____. (1998). "As vicissitudes da democracia participativa no Brasil". Política Hoje (8-9): 69-105.

_____. (1999). "Memorando ao Conselho Universitário da UFPb". João Pessoa, 16/dez./ 1999 (mimeo.).

MENANDRO, Paulo Rogério Meira et al. (1977). "Ouvidoria na Universidade: uma inovação acertada". Revista da Ouvidoria Geral do Estado do Paraná. (jan./jun.): 59-70.

OLIVEIRA, Sidnéya Gaspar. (1995). Carta enviada ao autor sobre o funcionamento da Ouvidoria da UFSC. Curitiba: UFSC (mimeo.).

_____. (1997). Relatório da Ouvidoria da UFSC. Florianópolis: UFSC (mimeo.).

REITORIA da Universidade Federal da São Carlos. (1994). Proposta de criação da função do ombudsman (Ouvidoria Geral) na UFSCar. São Carlos: Reitoria da Universidade Federal da São Carlos (mimeo.).

TAVARES, Hermano. (1998). Minuta da Portaria propondo a criação de uma Ouvidoria na UNICAMP. Campinas, UNICAMP, 1998.

UFPB - Universidade Federal da Paraíba. (1997). Proposta apresentada pela comissão constituída pelo Reitor Jáder Nunes de Oliveira, para criação de uma Ouvidoria na UFPb. João Pessoa: UFPb (mimeo.).

UFSC - Universidade Federal da Santa Catarina. (1994). Relatório do Grupo de Trabalho constituído pelo Conselho Universitário da UFSC, sobre proposta de criação do ombudsman (Portaria nº 2). Florianópolis: CUNi/UFSC (mimeo.).

UNAM - Universidade Nacional Autônoma de México. (1992). Concordancias y comentarios del estatuto y del reglamento de la Defensoría de los Derechos Universitarios (UNAM). México: UNAM.

VILANOVA, Fátima. (1997). Ouvidoria na UECE: seis meses de experiência: Relatório. Fortaleza: UECE (mimeo.).

VILANOVA, Fátima. Ombudsman na Universidade. www.abonacional.org.br

VISMONA, Edson Luiz. A Ouvidoria no Brasil e seus princípios. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES. A Ouvidoria no Brasil. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado.